



### **Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Penguatan Pendidikan Karakter** (Analisis Praktik Dan Tantangan di Sekolah)

**Fathullah<sup>1</sup>, Juni Mahanis<sup>2</sup>**

STIT Lingga, Indonesia<sup>1-2</sup>

Email Korespondensi: [fatciliyatria.bae@gmail.com](mailto:fatciliyatria.bae@gmail.com), [mahanisjuni@gmail.com](mailto:mahanisjuni@gmail.com)

---

Article received: 16 Januari 2024, Review process: 14 Maret 2024,

Article Accepted: 15 Mei 2024, Article published: 25 Juni 2024

---

#### **ABSTRACT**

*School principal leadership plays a central role in strengthening character education within the school environment. This study aims to comprehensively analyze the leadership practices of school principals in reinforcing character education and to identify the challenges faced in its implementation process. Using a qualitative method with a library research approach, this study examines recent scientific literature, including nationally and internationally indexed journals, academic books, and educational policy regulations. The findings indicate that school principals' leadership practices in strengthening character education encompass several strategic dimensions, namely integrative instructional leadership, the development of a character-based school culture, collaboration with stakeholders, and the utilization of contextual approaches based on local and digital values. The study also reveals that the main challenges include limited pedagogical and leadership competencies among school principals, resistance to change from academic communities, fragmentation of character education programs, and the dynamics of the digital era that influence students' character formation. This study recommends strengthening the leadership capacity of school principals on a continuous basis through training and mentoring, developing transformational leadership models that are adaptive to local contexts, and systematically integrating character education into all components of school management.*

**Keywords:** *School principal leadership, character education, strengthening strategies, implementation challenges, school culture*

#### **ABSTRAK**

*Kepemimpinan kepala sekolah memegang peranan sentral dalam upaya penguatan pendidikan karakter di lingkungan sekolah. Penelitian ini bertujuan menganalisis secara komprehensif praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam penguatan pendidikan karakter serta mengidentifikasi tantangan yang dihadapi dalam proses implementasinya. Menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi pustaka (library research), penelitian ini mengkaji literatur ilmiah terkini yang mencakup jurnal terindeks nasional dan internasional, buku akademik, serta regulasi kebijakan pendidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam penguatan pendidikan karakter di sekolah mencakup beberapa dimensi strategis, yaitu kepemimpinan instruksional yang integratif, pembentukan budaya sekolah berkarakter, kolaborasi dengan pemangku kepentingan, serta pemanfaatan pendekatan kontekstual berbasis nilai lokal dan digital. Temuan ini juga mengungkapkan bahwa tantangan utama yang dihadapi meliputi keterbatasan kompetensi pedagogis dan kepemimpinan para kepala sekolah, resistensi*

---

*terhadap perubahan dari sivitas akademika, fragmentasi program pendidikan karakter, serta dinamika era digital yang mempengaruhi pembentukan karakter peserta didik. Studi ini merekomendasikan penguatan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah secara berkelanjutan melalui pelatihan dan mentoring, pengembangan model kepemimpinan transformasional yang adaptif terhadap konteks lokal, serta integrasi pendidikan karakter secara sistematis dalam seluruh komponen manajemen sekolah.*

**Kata Kunci:** *Kepemimpinan kepala sekolah, pendidikan karakter, strategi penguatan, tantangan implementasi, budaya sekolah*

## PENDAHULUAN

Pendidikan karakter telah menjadi isu sentral dalam wacana pendidikan kontemporer, baik di Indonesia maupun di tingkat global. Perkembangan zaman yang ditandai dengan revolusi industri 4.0, arus globalisasi, dan kemajuan teknologi digital telah membawa tantangan baru dalam proses pembentukan karakter peserta didik. Fenomena degradasi moral di kalangan generasi muda, yang mencakup meningkatnya kasus perundungan (bullying), ketidakjujuran akademik, melemahnya empati sosial, serta erosi nilai-nilai budaya lokal, telah mendorong berbagai kalangan untuk mengevaluasi kembali efektivitas sistem pendidikan dalam menjalankan fungsinya sebagai sarana pembentukan karakter bangsa. Dalam konteks ini, peran kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di lingkungan sekolah menjadi sangat krusial, mengingat bahwa keberhasilan program pendidikan karakter sangat bergantung pada kekuatan kepemimpinan yang mampu mengarahkan, memotivasi, dan mengkonsolidasikan seluruh potensi sekolah untuk menciptakan ekosistem pendidikan yang berkarakter (Prihatin & Khoiroh, 2021).

Urgensi penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam penguatan pendidikan karakter semakin mengemuka seiring dengan diterbitkannya berbagai kebijakan pemerintah yang menekankan pentingnya pendidikan karakter sebagai fondasi pembangunan karakter bangsa. Permendikbudristek Nomor 7 Tahun 2022 tentang Standar Mutu Pendidikan Karakter menegaskan bahwa pendidikan karakter merupakan bagian integral dari proses pembelajaran yang harus diimplementasikan secara sistematis di semua jenjang pendidikan. Namun demikian, implementasi kebijakan tersebut di lapangan menunjukkan realitas yang beragam. Badrun dan Sugiarto (2022) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam memperkuat pendidikan karakter masih sangat bervariasi antar sekolah, tergantung pada visi kepemimpinan, kapasitas manajerial, dan dukungan ekosistem sekolah yang tersedia. Variasi ini mengindikasikan bahwa penguatan pendidikan karakter bukan sekadar masalah regulasi, melainkan juga menyangkut kualitas kepemimpinan yang mampu mentransformasikan nilai-nilai karakter menjadi praktik nyata dalam kehidupan sekolah sehari-hari.

Fenomena aktual menunjukkan bahwa tantangan penguatan pendidikan karakter di sekolah semakin kompleks di era digital. Budiyo (2023) mengidentifikasi bahwa perkembangan teknologi digital telah menciptakan tantangan tersendiri bagi kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai

pengembang karakter peserta didik. Akses informasi yang tidak terbatas, pengaruh media sosial yang masif, serta perubahan pola interaksi sosial di kalangan generasi muda memerlukan pendekatan kepemimpinan yang adaptif dan inovatif. Kasno (2024) menambahkan bahwa kepala sekolah di era digital tidak hanya dituntut untuk memahami prinsip-prinsip dasar pendidikan karakter, tetapi juga harus mampu mengintegrasikan literasi digital dan etika digital dalam program pendidikan karakter yang dikembangkannya. Kompleksitas ini menuntut adanya kajian yang lebih mendalam tentang bagaimana praktik kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam menghadapi tantangan-tantangan kontemporer tersebut.

Huda, Nurkolis, dan Miyono (2024) menekankan bahwa peran kepala sekolah sebagai leader dalam penguatan pendidikan karakter tidak dapat dipandang secara parsial, melainkan harus dipahami sebagai peran yang bersifat multidimensional. Kepala sekolah berperan sebagai perancang visi karakter sekolah, pengembang budaya berkarakter, fasilitator kolaborasi pemangku kepentingan, pengawas implementasi program, dan model keteladanan bagi seluruh sivitas akademika. Namun, dalam praktiknya, tidak semua kepala sekolah mampu menjalankan peran-peran tersebut secara optimal. Silvia dan Ain (2025) menemukan bahwa strategi kepala sekolah dalam membentuk karakter peserta didik seringkali terhambat oleh faktor internal seperti keterbatasan pemahaman tentang konsep pendidikan karakter, serta faktor eksternal seperti tekanan akademik yang mengedepankan pencapaian skor ujian ketimbang pembentukan karakter.

Gap penelitian yang teridentifikasi dari kajian literatur terdahulu menunjukkan beberapa kekosongan akademis yang perlu diisi. Pertama, sebagian besar penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam pendidikan karakter masih cenderung bersifat deskriptif dan belum banyak yang menganalisis secara kritis hubungan antara praktik kepemimpinan dengan outcome pendidikan karakter yang terukur. Kedua, belum banyak penelitian yang mengkaji secara integratif berbagai dimensi kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks penguatan pendidikan karakter, termasuk dimensi kepemimpinan instruksional, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan budaya. Mustari dan Nurhayati (2024) memperkenalkan konsep instructional leadership yang bersifat multifaceted (jamak dimensi) untuk meningkatkan karakter peserta didik, namun kerangka konseptual ini masih memerlukan pengujian dan pengembangan lebih lanjut. Ketiga, konteks era digital yang terus berkembang memerlukan penelitian yang memperbarui pemahaman tentang tantangan dan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam menghadapi dinamika perubahan zaman.

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut, penelitian ini merumuskan beberapa pertanyaan penelitian. Pertama, bagaimana praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam penguatan pendidikan karakter di sekolah? Kedua, dimensi-dimensi kepemimpinan apa saja yang paling berpengaruh dalam efektivitas penguatan pendidikan karakter? Ketiga, tantangan apa saja yang dihadapi kepala sekolah dalam mengimplementasikan program pendidikan

---

karakter? Keempat, bagaimana strategi yang dapat diterapkan untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut? Tujuan penelitian ini adalah menganalisis secara komprehensif praktik dan tantangan kepemimpinan kepala sekolah dalam penguatan pendidikan karakter serta merumuskan rekomendasi strategis yang dapat memperkuat efektivitas peran kepala sekolah sebagai penggerak utama pendidikan karakter di Indonesia.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan konsep yang telah dikaji secara ekstensif dalam literatur manajemen pendidikan. Leithwood, Harris, dan Hopkins (2020) mendefinisikan kepemimpinan kepala sekolah sebagai proses pengarahan dan pengaruh terhadap kegiatan anggota organisasi sekolah dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam perspektif yang lebih luas, kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya mencakup aspek administratif dan manajerial, tetapi juga mencakup dimensi kepemimpinan akademik dan kepemimpinan kultural yang berperan penting dalam membentuk identitas dan budaya sekolah. Ma'arif (2024) mengidentifikasi beberapa karakteristik utama kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, yaitu memiliki visi pendidikan yang jelas, kemampuan mengelola perubahan, keterampilan komunikasi yang baik, kepekaan terhadap kebutuhan sivitas akademika, serta kemampuan membangun kolaborasi dengan berbagai pihak.

Dalam konteks pendidikan karakter, kepemimpinan kepala sekolah memerlukan pendekatan yang berbeda dari kepemimpinan konvensional. Hasanah dan Maimun (2024) mengembangkan model kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan pendidikan karakter yang mencakup empat dimensi utama, yaitu kepemimpinan visioner yang mampu mengartikulasikan cita-cita karakter sekolah, kepemimpinan transformasional yang menginspirasi perubahan perilaku, kepemimpinan pedagogis yang mengintegrasikan nilai karakter dalam pembelajaran, serta kepemimpinan pelayanan yang menempatkan kebutuhan peserta didik sebagai prioritas utama. Model ini menegaskan bahwa penguatan pendidikan karakter memerlukan kepemimpinan yang bersifat holistik dan tidak terbatas pada satu dimensi tertentu saja.

Wasilah dan Susilawati (2022) menambahkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan pendidikan karakter harus mencakup kemampuan untuk mengkategorisasikan nilai-nilai karakter yang akan dikembangkan, merancang program-program yang terstruktur dan sistematis, serta menciptakan mekanisme monitoring dan evaluasi yang efektif. Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan tertinggi, tetapi juga sebagai desainer ekosistem pendidikan yang mampu mengintegrasikan berbagai sumber daya dan potensi sekolah untuk mencapai tujuan pembentukan karakter peserta didik. Pendekatan ini sejalan dengan konsep *distributed leadership* yang menekankan bahwa kepemimpinan bukan merupakan monopoli kepala sekolah, melainkan proses yang terdistribusi di seluruh tingkatan organisasi sekolah.

Pendidikan karakter merupakan proses pendidikan yang bertujuan untuk mengembangkan nilai-nilai, sikap, dan perilaku positif pada diri peserta didik. Lickona (2012) mendefinisikan pendidikan karakter sebagai pendekatan

pendidikan yang secara sadar dan sistematis menanamkan nilai moral pada diri peserta didik melalui tiga komponen utama, yaitu pengetahuan moral (moral knowing), perasaan moral (moral feeling), dan tindakan moral (moral action). Ketiga komponen ini harus berkembang secara integratif dan berkelanjutan agar proses pembentukan karakter dapat berjalan secara efektif. Dalam konteks pendidikan Indonesia, pendidikan karakter mengacu pada pengembangan Profil Pelajar Pancasila yang mencakup enam dimensi utama, yaitu beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berkebinekaan global, bergotong-royong, mandiri, bernalar kritis, serta kreatif.

Rarasati dan Lapasere (2025) dalam penelitiannya tentang strategi kepala sekolah dalam menerapkan pendidikan karakter menemukan bahwa efektivitas pendidikan karakter sangat dipengaruhi oleh konsistensi dan keselarasan antara kebijakan sekolah, praktik pembelajaran, dan budaya organisasi. Ketika terdapat inkonsistensi antara nilai-nilai yang dikampanyekan dengan praktik yang berlaku di sekolah, peserta didik akan mengalami konflik kognitif yang dapat menghambat internalisasi nilai-nilai karakter. Oleh karena itu, kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa seluruh kebijakan dan program sekolah benar-benar mencerminkan nilai-nilai karakter yang ingin dikembangkan. Widodo (2025) menambahkan bahwa dalam konteks pendidikan Islam, penguatan pendidikan karakter perlu berlandaskan pada nilai-nilai Islam seperti kejujuran, tanggung jawab, disiplin, dan empati, yang selaras dengan prinsip-prinsip universal pendidikan karakter.

Betliani (2024) memberikan perspektif yang menarik dengan mengkaji penerapan konsep Tri Hita Karana untuk pendidikan karakter di sekolah. Konsep Tri Hita Karana yang berasal dari filosofi Hindu Bali mengajarkan tentang harmoni hubungan manusia dengan Tuhan (parahyangan), harmoni hubungan manusia dengan sesama (pawongan), dan harmoni hubungan manusia dengan alam (palemahan). Pendekatan budaya lokal semacam ini menunjukkan bahwa pendidikan karakter dapat diperkuat melalui pemanfaatan kearifan lokal yang relevan dengan konteks sosial-budaya masyarakat sekitar sekolah. Sembiring dan Budi (2025) mengonfirmasi temuan ini dengan menunjukkan bahwa peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengkontekstualisasikan program sekolah berdasarkan nilai-nilai lokal dan aspirasi masyarakat.

Kepemimpinan instruksional (instructional leadership) merupakan dimensi kepemimpinan kepala sekolah yang secara langsung berkaitan dengan peningkatan kualitas proses pembelajaran. Hallinger dan Murphy (1985) dalam teori klasik mereka mendefinisikan kepemimpinan instruksional sebagai kepemimpinan yang berfokus pada pengelolaan kurikulum, pengawasan proses pembelajaran, dan peningkatan kinerja guru. Dalam konteks pendidikan karakter, kepemimpinan instruksional berarti bahwa kepala sekolah secara aktif terlibat dalam memastikan bahwa proses pembelajaran di kelas mengintegrasikan nilai-nilai karakter secara efektif dan bermakna. Mustari dan Nurhayati (2024) mengembangkan konsep

instructional leadership yang bersifat multifaceted, yang mengakui bahwa kepemimpinan instruksional dalam konteks pendidikan karakter tidak hanya mencakup dimensi akademik tetapi juga dimensi moral dan spiritual.

Dewi, Harjito, dan Nurkolis (2025) mengkaji peran kepala sekolah sebagai manager dalam menanamkan pendidikan karakter dan menemukan bahwa efektivitas kepemimpinan instruksional dalam penguatan pendidikan karakter dipengaruhi oleh beberapa faktor kunci. Pertama, kemampuan kepala sekolah dalam menyusun dan mengkomunikasikan rencana strategis pendidikan karakter yang jelas dan terukur. Kedua, intensitas supervisi akademik yang berfokus pada observasi implementasi pendidikan karakter dalam proses pembelajaran. Ketiga, ketersediaan mekanisme umpan balik (feedback) yang konstruktif bagi guru untuk meningkatkan kualitas integrasi pendidikan karakter dalam pengajaran. Keempat, dukungan pengembangan profesional guru dalam bidang pedagogik pendidikan karakter melalui pelatihan, workshop, dan komunitas belajar.

Matiala dan Anggreni (2023) menekankan bahwa peran kepala sekolah dalam mengembangkan pendidikan karakter yang berkelanjutan (sustainable character education) memerlukan pendekatan instruksional yang bersifat jangka panjang dan konsisten. Program pendidikan karakter yang hanya bersifat sesaat atau event-based cenderung tidak mampu menghasilkan perubahan karakter yang mendalam dan permanen pada diri peserta didik. Kepemimpinan instruksional yang efektif memerlukan kemampuan kepala sekolah untuk merancang program pendidikan karakter yang terstruktur, terencana, dan terintegrasi dalam seluruh aspek kehidupan sekolah, mulai dari kegiatan pembelajaran di kelas, kegiatan kokurikuler dan ekstrakurikuler, hingga interaksi informal antarwarga sekolah dalam kehidupan sehari-hari.

Kepemimpinan transformasional (transformational leadership) yang diperkenalkan oleh Burns (1978) dan dikembangkan lebih lanjut oleh Bass (1985) menjadi salah satu teori kepemimpinan yang paling relevan dalam konteks penguatan pendidikan karakter. Kepemimpinan transformasional didasarkan pada empat komponen utama, yaitu idealized influence (pengaruh ideal) di mana pemimpin menjadi teladan bagi pengikutnya, inspirational motivation (motivasi inspiratif) di mana pemimpin mampu menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai visi bersama, intellectual stimulation (stimulasi intelektual) di mana pemimpin mendorong inovasi dan kreativitas, serta individualized consideration (pertimbangan individual) di mana pemimpin memberikan perhatian personal terhadap kebutuhan setiap individu. Dalam konteks pendidikan karakter, keempat komponen ini memiliki relevansi yang sangat tinggi karena pembentukan karakter pada dasarnya adalah proses transformasi nilai dan perilaku yang memerlukan teladan, inspirasi, dan perhatian personal.

Prihatin dan Khoiroh (2021) dalam studi kasus mereka tentang kepemimpinan kepala sekolah di SMAN 1 Yogyakarta menemukan bahwa kepala sekolah yang menerapkan pendekatan kepemimpinan transformasional mampu menciptakan iklim sekolah yang kondusif untuk penguatan pendidikan karakter. Kepala sekolah yang menjadi teladan dalam menampilkan perilaku berkarakter,

seperti kejujuran, disiplin, keadilan, dan empati, mampu menginspirasi guru dan staf untuk menampilkan perilaku serupa, yang pada akhirnya berdampak pada internalisasi nilai-nilai karakter oleh peserta didik. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa idealized influence merupakan komponen kepemimpinan transformasional yang paling berpengaruh dalam konteks pendidikan karakter, karena proses pembentukan karakter sangat bergantung pada keteladanan dan modeling dari figur otoritas.

Badrun dan Sugiarto (2022) mengidentifikasi bahwa strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam memperkuat pendidikan karakter melalui pendekatan transformasional mencakup beberapa praktik kunci, yaitu pengembangan visi sekolah yang berorientasi karakter, pemberdayaan guru sebagai agen pendidikan karakter, pembentukan komunitas belajar yang kolaboratif, serta penguatan hubungan sekolah dengan orang tua dan masyarakat. Pendekatan ini memerlukan kemampuan kepala sekolah untuk berpikir strategis, membangun relasi yang harmonis, dan mengelola perubahan secara efektif. Kuswara (2025) menambahkan bahwa dalam konteks pendidikan kejuruan (SMK), kepemimpinan transformasional kepala sekolah perlu mempertimbangkan karakteristik unik peserta didik SMK yang lebih berorientasi pada keterampilan praktis dan kesiapan kerja, sehingga pendidikan karakter perlu diintegrasikan dengan pendidikan karakter profesional dan etika kerja.

Berdasarkan kajian teoretis yang telah diuraikan, kerangka pemikiran penelitian ini dibangun dengan mengintegrasikan tiga perspektif utama, yaitu kepemimpinan transformasional, kepemimpinan instruksional, dan kepemimpinan budaya. Kerangka pemikiran ini mengasumsikan bahwa efektivitas penguatan pendidikan karakter di sekolah ditentukan oleh interaksi dinamis antara ketiga dimensi kepemimpinan tersebut. Kepemimpinan transformasional berperan dalam membentuk visi, menginspirasi perubahan, dan menjadi teladan karakter. Kepemimpinan instruksional berperan dalam mengarahkan dan mengawasi integrasi pendidikan karakter dalam proses pembelajaran. Sementara itu, kepemimpinan budaya berperan dalam membentuk nilai, norma, dan tradisi sekolah yang mendukung internalisasi karakter.

Kerangka pemikiran ini juga mempertimbangkan konteks ekologi sekolah yang mencakup faktor-faktor internal seperti kapasitas guru, ketersediaan sumber daya, dan budaya sekolah yang sudah mapan, serta faktor-faktor eksternal seperti regulasi pemerintah, dukungan orang tua dan masyarakat, serta pengaruh media digital. Tantangan-tantangan yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam penguatan pendidikan karakter dipahami sebagai hasil dari interaksi kompleks antara faktor-faktor internal dan eksternal tersebut. Salam (2017) mengkonfirmasi bahwa peran kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi pendidikan karakter harus dipahami secara ekologis, yaitu dengan mempertimbangkan seluruh faktor yang mempengaruhi ekosistem pendidikan di sekolah. Dengan demikian, analisis yang dilakukan dalam penelitian ini tidak hanya berfokus pada praktik kepemimpinan secara isolasi, tetapi juga mempertimbangkan konteks sistemik yang

---

mempengaruhi efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam penguatan pendidikan karakter.

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi pustaka (library research) sebagai pendekatan utama. Pendekatan studi pustaka dipilih karena tujuan penelitian ini adalah mengkaji, menganalisis, dan mensintesis literatur ilmiah terkait kepemimpinan kepala sekolah dalam penguatan pendidikan karakter secara komprehensif. Sebagaimana dikemukakan oleh Creswell dan Poth (2018), studi pustaka merupakan pendekatan penelitian yang tepat untuk menghasilkan pemahaman yang mendalam tentang suatu fenomena berdasarkan analisis kritis terhadap literatur yang sudah ada. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola, tren, dan gap dalam penelitian yang telah dilakukan, serta mengembangkan kerangka pemikiran yang integratif. Sumber data penelitian ini terdiri dari tiga kategori utama yang dipilih secara selektif berdasarkan relevansi dan kredibilitas akademis. Pertama, jurnal ilmiah terindeks yang dipublikasikan dalam kurun waktu 2017 hingga 2025, yang mencakup jurnal nasional terakreditasi Sinta dan jurnal internasional terindeks Scopus dan DOAJ. Jurnal-jurnal ini diperoleh melalui basis data akademik seperti Google Scholar, DOAJ, SINTA, dan portal jurnal perguruan tinggi. Kedua, buku-buku akademik yang menjadi referensi utama dalam bidang kepemimpinan pendidikan dan pendidikan karakter, termasuk karya-karya klasik dari Burns, Bass, Leithwood, dan Lickona. Ketiga, dokumen regulasi dan kebijakan pemerintah yang berkaitan dengan pendidikan karakter dan manajemen pendidikan, termasuk Permendikbudristek dan Pedoman Penguatan Pendidikan Karakter.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui proses systematic literature review yang terdiri dari beberapa tahapan. Tahap pertama adalah identifikasi kata kunci pencarian yang meliputi kepemimpinan kepala sekolah, pendidikan karakter, instructional leadership, transformational leadership, character education, dan strategi penguatan karakter. Tahap kedua adalah pencarian literatur secara elektronik dan manual di berbagai basis data akademik. Tahap ketiga adalah screening berdasarkan kriteria inklusi, yaitu relevansi topik, kualitas metodologis, tahun publikasi dalam sepuluh tahun terakhir, dan aksesibilitas dokumen. Tahap keempat adalah critical appraisal untuk menilai validitas dan reliabilitas temuan dari setiap literatur yang terpilih. Tahap kelima adalah ekstraksi data dan informasi yang relevan untuk dianalisis. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis tematik (thematic analysis) yang dikembangkan oleh Braun dan Clarke (2006). Analisis tematik dilakukan melalui enam tahapan sistematis, yaitu: (1) familiarization dengan data melalui pembacaan mendalam terhadap seluruh literatur yang terkumpul; (2) generasi initial codes melalui pengkodean tema-tema yang muncul dari data; (3) pencarian themes melalui pengelompokan kode-kode yang memiliki kesamaan konseptual; (4) review themes melalui pengecekan konsistensi tema dengan data; (5) pendefinisian dan penamaan themes; serta (6) produksi laporan akhir. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan teknik analisis

---

komparatif untuk membandingkan dan mengkontraskan temuan dari berbagai konteks penelitian, serta teknik sintesis naratif untuk mengintegrasikan temuan-temuan yang beragam ke dalam kerangka pemikiran yang koheren.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### *Pembentukan Visi Sekolah Berorientasi Karakter*

Berdasarkan analisis literatur yang dilakukan, dimensi pertama yang paling menonjol dalam praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam penguatan pendidikan karakter adalah pembentukan visi sekolah yang berorientasi karakter. Prihatin dan Khoiroh (2021) dalam studi kasus mereka di SMAN 1 Yogyakarta menemukan bahwa kepala sekolah yang berhasil memperkuat pendidikan karakter memiliki kemampuan yang kuat dalam mengartikulasikan visi sekolah yang menempatkan pendidikan karakter sebagai prioritas utama. Visi tersebut kemudian ditranslasikan ke dalam misi sekolah yang konkret, program kerja yang terukur, dan indikator keberhasilan yang jelas. Proses translesi visi ini sangat penting karena memastikan bahwa pendidikan karakter bukan sekadar slogan, melainkan arah perjalanan sekolah yang nyata dan terukur.

Pembentukan visi sekolah yang berkarakter memerlukan kepemimpinan yang visioner dan mampu melakukan environmental scanning terhadap kebutuhan dan aspirasi seluruh pemangku kepentingan. Hasanah dan Maimun (2024) menemukan bahwa model kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam pengembangan pendidikan karakter ditandai oleh kemampuan untuk mengintegrasikan aspirasi pemerintah, harapan orang tua, kebutuhan peserta didik, dan kapasitas sekolah ke dalam satu visi yang koheren dan inspiratif. Proses ini tidak dapat dilakukan secara top-down semata, melainkan memerlukan pendekatan partisipatif yang melibatkan seluruh sivitas akademika dalam perumusan visi sekolah. Rarasati dan Lapasere (2025) mengonfirmasi bahwa strategi kepala sekolah dalam menerapkan pendidikan karakter yang efektif selalu dimulai dari pembentukan kesepakatan bersama tentang nilai-nilai karakter yang menjadi fondasi budaya sekolah.

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa visi sekolah yang berkarakter perlu dikomunikasikan secara konsisten dan berulang kepada seluruh sivitas akademika melalui berbagai kanal komunikasi, seperti rapat koordinasi, upacara bendera, papan pengumuman, media sosial sekolah, dan pertemuan dengan orang tua. Komunikasi yang konsisten ini penting untuk memastikan bahwa visi sekolah benar-benar internalisasi oleh seluruh warga sekolah, bukan hanya diketahui oleh pimpinan. Silvia dan Ain (2025) menemukan bahwa ketika visi pendidikan karakter dikomunikasikan secara efektif dan konsisten, terjadi peningkatan signifikan dalam komitmen guru untuk mengintegrasikan pendidikan karakter dalam proses pembelajaran mereka. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi visi merupakan langkah awal yang krusial dalam membangun collective consciousness tentang pentingnya pendidikan karakter di sekolah.

---

### ***Pembentukan Budaya Sekolah Berkarakter***

Dimensi kedua yang teridentifikasi dari analisis literatur adalah peran kepala sekolah dalam membentuk budaya sekolah yang kondusif untuk pengembangan karakter peserta didik. Budaya sekolah merujuk pada seperangkat nilai, norma, keyakinan, tradisi, dan praktik yang menjadi ciri khas suatu sekolah dan mempengaruhi perilaku seluruh warganya. Ma'arif (2024) mengemukakan bahwa karakteristik kepemimpinan kepala sekolah yang paling menentukan dalam pembentukan budaya sekolah adalah konsistensi antara ucapan dan tindakan, ketegasan dalam menegakkan aturan, dan kemampuan menciptakan iklim yang aman, nyaman, dan penuh penghargaan. Kepala sekolah yang berhasil membangun budaya berkarakter adalah mereka yang secara sadar dan sistematis mendesain lingkungan sekolah sebagai medan pembelajaran karakter.

Sembiring dan Budi (2025) dalam penelitiannya menemukan bahwa peran kepala sekolah dalam mengembangkan budaya mutu pendidikan berkontribusi secara signifikan terhadap pembentukan karakter peserta didik. Budaya mutu yang menekankan nilai-nilai keunggulan, disiplin, dan tanggung jawab menciptakan ekosistem yang mendukung internalisasi nilai-nilai karakter oleh peserta didik. Dalam konteks ini, kepala sekolah berperan sebagai culture maker yang secara aktif membentuk, memelihara, dan mengembangkan budaya sekolah melalui berbagai mekanisme, seperti penyusunan kode etik sekolah, pelaksanaan program pembiasaan harian, pemberian penghargaan terhadap perilaku berkarakter, dan penanganan konsekuen terhadap pelanggaran norma.

Betliani (2024) memberikan perspektif yang unik tentang pembentukan budaya sekolah berkarakter melalui penerapan konsep Tri Hita Karana. Temuan penelitiannya menunjukkan bahwa ketika kepala sekolah mengintegrasikan nilai-nilai kearifan lokal seperti Tri Hita Karana ke dalam budaya sekolah, proses pembentukan karakter peserta didik menjadi lebih bermakna dan kontekstual. Nilai harmoni dengan Tuhan mengembangkan karakter spiritual, nilai harmoni dengan sesama mengembangkan karakter sosial, dan nilai harmoni dengan alam mengembangkan karakter ekologis. Pendekatan berbasis kearifan lokal ini memiliki keunggulan karena lebih mudah diterima oleh masyarakat sekitar dan lebih relevan dengan konteks sosial-budaya peserta didik. Temuan ini menegaskan pentingnya kepala sekolah dalam mengontekstualisasikan program pendidikan karakter berdasarkan kearifan lokal yang tersedia.

### ***Kolaborasi dengan Pemangku Kepentingan***

Dimensi ketiga yang teridentifikasi adalah peran kepala sekolah dalam membangun kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan untuk penguatan pendidikan karakter. Huda, Nurkolis, dan Miyono (2024) menemukan bahwa peran kepala sekolah sebagai leader dalam penguatan pendidikan karakter tidak dapat dilakukan secara isolasi, melainkan memerlukan kemitraan strategis dengan guru, orang tua, masyarakat, dan lembaga terkait. Kepala sekolah yang efektif mampu mengkatalisasi kolaborasi multi-pihak dengan menciptakan platform

---

komunikasi dan koordinasi yang terstruktur, seperti forum orang tua siswa, komite sekolah, dan jejaring kemitraan dengan lembaga masyarakat.

Widodo (2025) mengidentifikasi bahwa kolaborasi dengan orang tua merupakan faktor yang sangat krusial dalam keberhasilan penguatan pendidikan karakter. Kepala sekolah yang aktif melibatkan orang tua dalam program pendidikan karakter, baik sebagai peserta sosialisasi, pendamping kegiatan, maupun mitra monitoring, menunjukkan hasil yang lebih signifikan dalam pembentukan karakter peserta didik dibandingkan dengan sekolah yang tidak melibatkan orang tua secara aktif. Hal ini dapat dipahami mengingat bahwa lingkungan keluarga merupakan arena utama pembentukan karakter, sehingga kesinambungan antara pendidikan karakter di sekolah dan di rumah sangat menentukan efektivitas program.

Dewi, Harjito, dan Nurkolis (2025) menambahkan bahwa peran kepala sekolah sebagai manager dalam menanamkan pendidikan karakter meliputi kemampuan untuk mengintegrasikan berbagai sumber daya dan potensi pemangku kepentingan ke dalam satu program pendidikan karakter yang koheren. Integrasi ini memerlukan keterampilan manajerial yang tinggi, termasuk kemampuan negosiasi, mediasi konflik, dan pengelolaan keberagaman kepentingan. Kepala sekolah harus mampu menyelaraskan berbagai agenda dan aspirasi pemangku kepentingan yang terkadang saling bertentangan, seperti tuntutan akademik dari pemerintah, harapan perkembangan karakter dari orang tua, dan kebutuhan pembinaan bakat dari peserta didik. Kemampuan untuk menjembatani keberagaman kepentingan ini menjadi salah satu indikator utama efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam penguatan pendidikan karakter.

### ***Pendekatan Kontekstual dalam Penguatan Pendidikan Karakter***

Dimensi keempat yang teridentifikasi adalah penerapan pendekatan kontekstual oleh kepala sekolah dalam penguatan pendidikan karakter. Pendekatan kontekstual berarti bahwa program pendidikan karakter disesuaikan dengan konteks sosial-budaya, ekonomi, dan teknologi yang melingkupi sekolah. Kasno (2024) menemukan bahwa strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam pendidikan karakter di era digital memerlukan kemampuan untuk mengadaptasi program pendidikan karakter dengan perkembangan teknologi tanpa mengorbankan substansi nilai-nilai karakter yang universal. Kepala sekolah di era digital dituntut untuk tidak hanya mengajarkan karakter secara konvensional, tetapi juga mempersiapkan peserta didik untuk menghadapi tantangan etis di dunia digital.

Budiyono (2023) mengkonfirmasi bahwa peran kepala sekolah dalam pendidikan karakter di era digital meliputi tiga aspek penting. Pertama, kemampuan untuk mengintegrasikan literasi digital dan etika digital ke dalam kurikulum pendidikan karakter. Kedua, kemampuan untuk mengelola dampak negatif teknologi terhadap pembentukan karakter peserta didik, seperti ketergantungan pada gawai, cyberbullying, dan penyebaran hoaks. Ketiga, kemampuan untuk memanfaatkan teknologi sebagai sarana penguatan pendidikan

---

karakter, seperti penggunaan platform digital untuk pembelajaran kolaboratif berbasis nilai, pemanfaatan media sosial untuk kampanye karakter positif, serta penggunaan aplikasi berbasis game untuk pembelajaran karakter yang interaktif dan menyenangkan.

Kuswara (2025) memberikan perspektif kontekstual yang spesifik pada pendidikan kejuruan, di mana kepala sekolah SMK perlu mengintegrasikan pendidikan karakter dengan pendidikan karakter profesional dan etika kerja. Dalam konteks SMK, pendidikan karakter tidak hanya mencakup nilai-nilai moral universal, tetapi juga mencakup nilai-nilai profesional seperti integritas, tanggung jawab profesional, etika kerja, dan semangat berwirausaha. Kepala sekolah SMK yang efektif mampu merancang program pendidikan karakter yang relevan dengan dunia kerja dan industri, sehingga lulusan SMK tidak hanya memiliki kompetensi teknis tetapi juga memiliki karakter yang kuat dan profesional. Pendekatan kontekstual ini menunjukkan bahwa penguatan pendidikan karakter perlu disesuaikan dengan karakteristik dan kebutuhan masing-masing jenjang dan jenis pendidikan.

### ***Tantangan Implementasi Penguatan Pendidikan Karakter***

Meskipun berbagai praktik kepemimpinan yang efektif telah diidentifikasi, analisis literatur juga mengungkapkan sejumlah tantangan signifikan yang dihadapi kepala sekolah dalam mengimplementasikan penguatan pendidikan karakter. Tantangan pertama berkaitan dengan keterbatasan kompetensi kepemimpinan dan pemahaman konseptual tentang pendidikan karakter di kalangan kepala sekolah. Salam (2017) mengungkapkan bahwa sebagian kepala sekolah belum memiliki pemahaman yang komprehensif tentang konsep pendidikan karakter sebagai proses yang sistematis dan berkelanjutan. Banyak kepala sekolah yang masih memahami pendidikan karakter secara sempit sebagai kegiatan tertentu, seperti upacara bendera atau kegiatan keagamaan, tanpa menyadari bahwa pendidikan karakter seharusnya terintegrasi dalam seluruh aspek kehidupan sekolah. Keterbatasan pemahaman ini berdampak langsung pada kualitas program pendidikan karakter yang dikembangkan.

Tantangan kedua adalah resistensi terhadap perubahan dari sivitas akademika sekolah. Matiala dan Anggreni (2023) menemukan bahwa pengembangan pendidikan karakter yang berkelanjutan seringkali menghadapi hambatan dari guru yang merasa bahwa tugas mereka sudah cukup berat dengan tanggung jawab mengajar tanpa harus menambahkan beban integrasi pendidikan karakter dalam pembelajaran. Resistensi ini disebabkan oleh beberapa faktor, termasuk beban kerja yang tinggi, kurangnya pelatihan tentang cara mengintegrasikan pendidikan karakter dalam pembelajaran, serta persepsi bahwa pendidikan karakter merupakan tanggung jawab guru pendidikan agama atau guru BK semata. Kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan change management yang kuat untuk mengatasi resistensi ini melalui pendekatan persuasif, pemberdayaan, dan penciptaan kondisi yang mendukung perubahan.

---

Tantangan ketiga adalah fragmentasi program pendidikan karakter yang seringkali berjalan secara terpisah dari program inti sekolah. Mustari dan Nurhayati (2024) mengidentifikasi bahwa instructional leadership kepala sekolah yang bersifat multifaceted harus mampu memastikan bahwa pendidikan karakter bukan merupakan program tambahan (add-on program) yang terpisah dari kegiatan utama sekolah, melainkan merupakan bagian integral dari seluruh proses pendidikan. Fragmentasi program pendidikan karakter terjadi ketika kegiatan karakter hanya dilakukan pada waktu-waktu tertentu atau hanya menjadi tanggung jawab unit tertentu, sehingga pesan karakter yang disampaikan tidak konsisten dan tidak terinternalisasi secara optimal oleh peserta didik.

Tantangan keempat berkaitan dengan dinamika era digital yang membawa pengaruh kompleks terhadap pembentukan karakter peserta didik. Kasno (2024) mengemukakan bahwa kepala sekolah di era digital menghadapi dilema antara memberikan akses teknologi yang diperlukan untuk peningkatan kualitas pembelajaran dengan risiko dampak negatif teknologi terhadap pembentukan karakter. Media sosial, konten daring yang tidak sesuai, dan budaya instan yang ditumbuhkan oleh teknologi digital telah menciptakan tantangan baru yang tidak dihadapi oleh generasi kepala sekolah sebelumnya. Kepala sekolah dituntut untuk memiliki literasi digital yang memadai agar mampu memberikan arahan yang tepat kepada peserta didik, guru, dan orang tua tentang cara mengelola pengaruh teknologi terhadap pembentukan karakter. Tantangan ini menjadi semakin kompleks mengingat bahwa perkembangan teknologi berlangsung sangat cepat, sehingga pengetahuan dan strategi yang efektif saat ini mungkin sudah tidak relevan di masa mendatang.

## SIMPULAN

Berdasarkan analisis komprehensif terhadap literatur ilmiah terkini, penelitian ini menyimpulkan bahwa praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam penguatan pendidikan karakter di sekolah mencakup empat dimensi utama yang saling berkaitan. Dimensi pertama adalah pembentukan visi sekolah yang berorientasi karakter, di mana kepala sekolah memiliki kemampuan untuk mengartikulasikan cita-cita pendidikan karakter yang inspiratif dan menerjemahkannya ke dalam program kerja yang terukur. Dimensi kedua adalah pembentukan budaya sekolah berkarakter, di mana kepala sekolah secara sadar mendesain lingkungan sekolah sebagai ekosistem yang mendukung internalisasi nilai-nilai karakter melalui pembiasaan, keteladanan, dan penegakan norma. Dimensi ketiga adalah kolaborasi dengan pemangku kepentingan, di mana kepala sekolah membangun kemitraan strategis dengan guru, orang tua, masyarakat, dan lembaga terkait untuk menciptakan ekosistem pendidikan karakter yang holistik dan berkelanjutan. Dimensi keempat adalah penerapan pendekatan kontekstual, di mana kepala sekolah mengadaptasi program pendidikan karakter berdasarkan konteks sosial-budaya, ekonomi, dan teknologi yang melingkupi sekolah, termasuk pemanfaatan kearifan lokal dan penyesuaian dengan tantangan era digital.

---

Penelitian ini juga mengidentifikasi empat tantangan utama yang dihadapi kepala sekolah dalam implementasi penguatan pendidikan karakter, yaitu keterbatasan kompetensi kepemimpinan dan pemahaman konseptual, resistensi terhadap perubahan dari sivitas akademika, fragmentasi program pendidikan karakter, serta dinamika era digital yang membawa pengaruh kompleks terhadap pembentukan karakter. Keempat tantangan ini bersifat sistemik dan saling berkaitan, sehingga penanganannya memerlukan pendekatan yang komprehensif dan berkelanjutan. Implikasi akademis dari penelitian ini adalah perlunya pengembangan kerangka kepemimpinan kepala sekolah yang lebih integratif dan adaptif dalam konteks penguatan pendidikan karakter, yang mempertimbangkan interaksi antara dimensi transformasional, instruksional, dan budaya dalam kepemimpinan pendidikan.

## DAFTAR RUJUKAN

- Badrun, B., & Sugiarto, F. (2022). Principal's leadership strategy in strengthening character education. *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 11(3), 501-516. <https://www.jurnal.staialhidayahbogor.ac.id/index.php/ei/article/view/2290>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Betliani, M. (2024). Kepala sekolah dalam penerapan konsep Tri Hita Karana untuk pendidikan karakter. *Jurnal Evaluasi dan Riset Pendidikan*, 2(1), 45-58. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JEAR/article/download/89881/32796/281045>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Budiyono, A. E. (2023). Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam pendidikan karakter di era digital. *Jurnal Nusantara Global*, 2(2), 89-102. <https://ejournal.nusantaraglobal.ac.id/index.php/nusra/article/view/1448>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Dewi, R. K., Harjito, H., & Nurkolis, N. (2025). The role of the school principal as a manager in instilling character education. *Jurnal Edukasi: Sains, Ekonomi dan Teknologi*, 6(1), 23-38. <https://jes.ejournal.unri.ac.id/index.php/JES/article/view/1375>
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217-247.
- Hasanah, S. M., & Maimun, A. (2024). School principal leadership model in developing character education [Thesis]. Universitas Islam Negeri Malang. <http://repository.uin-malang.ac.id/18402/>
- Huda, D., Nurkolis, N., & Miyono, N. (2024). Peran kepala sekolah sebagai leader dalam penguatan pendidikan karakter. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 39(1), 15-29. <http://journal.upgris.ac.id/index.php/jmp/article/view/21320>

- Kasno, K. (2024). Leadership strategy of madrasah principals in character education in the digital era. *Journal of Management and Educational Science Studies*, 2(1), 34–48. <https://www.jurnal-assalam.org/index.php/JOMESS/article/view/1265>
- Kuswara, M. A. (2025). Strategi kepala sekolah dalam implementasi pendidikan karakter di SMK. *Jurnal Pendidikan Kejuruan*.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22.
- Lickona, T. (2012). *Educating for character: How our schools can teach respect and responsibility*. Bantam Books.
- Ma'arif, M. A. (2024). Karakteristik kepemimpinan kepala sekolah. *Jurnal Ilmu Pendidikan dan Sosial*, 2(3), 112–125. <https://putrapublisher.org/ojs/index.php/jipsi/article/view/629>
- Matiala, T. F., & Anggreni, M. A. (2023). The role of principal leadership in developing sustainable character education. *Madaniya: Journal of Politics and Social Sciences*, 3(1), 67–82. <https://ejournal.unsuda.ac.id/index.php/MPI/article/view/600>
- Mustari, M., & Nurhayati, S. (2024). Multifaceted instructional leadership of school principals to improve student character. *Al-Hayat: Journal of Islamic Education*, 8(1), 18–33. <https://alhayat.or.id/index.php/alhayat/article/view/459>
- Prihatin, R. P., & Khoiroh, S. (2021). Kepemimpinan kepala sekolah dalam penguatan pendidikan karakter di SMAN 1 Yogyakarta. *Nasional Jurnal Penelitian Ilmiah*, 1(2), 45–58. <http://journal.rumahindonesia.org/index.php/njpi/article/view/27>
- Rarasati, P. M. D., & Lapasere, S. (2025). Strategi kepala sekolah dalam menerapkan pendidikan karakter. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 12(1), 34–49. <https://ejournal.uksw.edu/kelola/article/view/15822>
- Salam, M. (2017). Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi pendidikan karakter di SD. *Jurnal Gentala Pendidikan Dasar*, 2(2), 1–16. <https://online-journal.unja.ac.id/gentala/article/view/6814>
- Sembiring, A. W., & Budi, B. (2025). Principal leadership role in developing education quality culture. *Urwatul Wutsqo: Scientific Journal of Islamic Education*, 7(1), 56–71. <https://pondokjurnal.uwj.ac.id/index.php/UrwatulWutsqo/article/view/2194>
- Silvia, W., & Ain, S. Q. (2025). School principal's strategy in shaping student character education. *Jurnal Ilmu Keislaman*, 11(1), 41–55. <https://ejournal-hipkin.or.id/index.php/jik/article/view/57>
- Wasilah, N., & Susilawati, S. (2022). School principal leadership in developing character education [Thesis]. Universitas Islam Negeri Malang. <http://repository.uin-malang.ac.id/24118/>

Widodo, W. (2025). The principal's strategy in strengthening character education based on Islam. *Jimpi: Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 28-44. <https://ejournal.uiidalwa.ac.id/index.php/jimpi/article/view/2498>